



Le luxe, un secteur jeune qui a grandi grâce à ses clients

Le luxe en tant qu'industrie structurée est un secteur relativement jeune, qui a grandi au fil des transformations de ses clients et a régulièrement été réinventé par eux – et surtout par elles, ses clientes. Ainsi, la croissance exponentielle de ces dernières décennies a été alimentée d'abord par la *conspicuous consumption* (consommation ostentatoire) des années 80 et 90 et, depuis, par la mondialisation des économies et des marques, avec les conquêtes successives des USA, du Japon et de la Chine, et par l'émergence de nouvelles catégories et de nouveaux pays consommateurs.

L'ère annoncée de la *slowbalisation* et les préoccupations environnementales et sociales liées à une consommation excessive signeront-elles la fin de l'âge d'or du luxe ? Qu'en sera-t-il des prochaines décennies ? Quelles révolutions et bouleversements des marchés et clients anticiper pour l'industrie qui pourraient non seulement remettre en question les positions acquises mais aussi ouvrir de nouveaux territoires d'expansion et de croissance ?

Si l'on se place dans une posture prospective à horizon 10 ans, quatre bouleversements majeurs côté clients semblent devoir être anticipés :

1. Les smart data
2. Le vortex démographique du luxe
3. Le magasin augmenté
4. Les nouveaux clients et nouveaux luxes



DONNÉES CLIENTS, INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, DÉsirABILITÉ ET CRÉATION : QUELLES SMART DATA POUR LE LUXE À L'HORIZON 2030 ?

Même régulée par des initiatives de protection des données personnelles (avec l'Europe aux avant-gardes), la donnée client et son exploitation par l'intelligence artificielle (IA) va bouleverser la relation des consommateurs aux marques.

Quelques illustrations permettent d'anticiper un avenir proche : nouvelles stratégies d'influence (en 2017, 78% des entreprises de mode, luxe et beauté ont utilisé des influenceurs vs. 65% en 2016 ; la valeur d'un like de fan sur les réseaux sociaux du luxe équivaut en retombées publicitaires à \$1.60)¹, nouvelles formes de tracking client et même nouvelles formes de création (le 4 février 2019 était jouée, pour la première fois au complet, la symphonie inachevée N°8 de Schubert en si mineur, complétée grâce à l'IA).

La personnalisation à un degré toujours plus avancé est le résultat inéluctable de cette addition de big data et d'IA, jusqu'à l'individua[lisa]tion de la création, de l'offre produits et de l'expérience.

Ce bouleversement dans la relation entre la marque et les clients peut offrir des opportunités jusque-là inenvisageables en termes d'intimité client. Par exemple, on peut comprendre le *digital shopper* – ses goûts, ses réseaux, ses parcours... – même si ce *shopper* n'est pas client de la marque. Comme si les marques de luxe, dont les mythes fondateurs se sont souvent construits autour des relations personnelles entre des artisans et créateurs élus et un petit nombre de clientes d'exception, était passé par une phase d'expansion et d'industrialisation pour, désormais, revenir à son modèle initial et recréer l'intimité client via la donnée. A contrario, certains équilibres au cœur de la création de valeur des marques peuvent être fragilisés : quelle cohabitation possible entre le luxe considéré comme un territoire de distinction et de rareté et la "tyrannie de la commodité"² qui se profile derrière les données et l'IA ? Quelle place pour la création quand l'intelligence artificielle et les données clients peuvent imaginer le "produit parfait" ? Sans les résoudre a priori, ces dilemmes doivent être anticipés.

Deux directions de travail nous semblent aujourd'hui prioritaires dans cette anticipation :

> Alors même que la data et l'IA pourraient contester la prééminence des directions artistiques et autres designers, il s'agit de penser et faire évoluer dans la durée le **rôle de la création et de la figure du créateur/ice** et son impact ou sa dilution dans la relation des clients aux marques. La capacité à dessiner et faire vivre des stratégies cohérentes et distinctives dans ce domaine sera plus que jamais un avantage compétitif durable dans le secteur.

> Penser et mettre en œuvre **une stratégie "smart data"** de la donnée globale au sein des marques et des groupes de luxe sont une deuxième priorité. Ce qui est un défi dans un univers de personnalités fortes et de compétition féroce entre marques et métiers, parfois au sein d'un même groupe.

¹ Rapport annuel Launchmetrics « L'état du marketing des influenceurs dans la mode, le luxe et les cosmétiques », 2018

² The Tyranny of Convenience, Tim Wu, New York Times, Feb. 16, 2018

LE VORTEX DÉMOGRAPHIQUE DU LUXE : SENIORS EUROPÉENS, MILLENNIALS CHINOIS, TRENDSETTERS URBAINS DES NOUVELLES MÉGALOPOLES

La démographie est l'une des (rares) sciences exactes qui alimentent la prospective. Ainsi les tendances démographiques à l'œuvre aujourd'hui portent en elles les ruptures potentielles du secteur.

On peut d'ores et déjà prédire que les 10 ans qui viennent vont encore voir s'accroître le poids des clients chinois (46% de clientèle à 2025 dont 50% des achats de luxe réalisés en Chine)³. Indépendamment de leur âge ou de leurs comportements, leur poids - et donc leur influence sur le volume et l'évolution des chiffres de vente - sont vertigineux.

D'autres évolutions démographiques et géographiques vont elles aussi changer le visage des clients. En parallèle du vieillissement de la population dans les marchés et berceaux historiques du luxe, comme les grandes villes d'Europe occidentale (en 2030, 30% de la population européenne aura plus de 60 ans) ou des États-Unis, le développement des nouvelles mégalo-poles peut aussi créer d'autres centres d'impulsion des tendances... et cela même si, de Lagos à Mumbai, la proportion de clients potentiels du luxe reste faible étant donné les écarts de revenus.

L'évolution démographique dans des pays à "économie de rattrapage" est pour le luxe une fantastique opportunité. Les décennies passées ont montré que le secteur était l'un des grands bénéficiaires des économies émergentes et en croissance, malgré les à-coups ou aléas politiques et monétaires (cf. la Russie ou le Brésil). Les grandes marques mondiales restent des aspirations solides pour des populations récemment enrichies, alors que les marchés matures voient plutôt une fragmentation et des cycles rapides de création/destruction de "petites" marques, ce qui est plus difficile à gérer pour les géants du luxe.

Pour autant, le déplacement du barycentre géographique des clients soulève des défis qui doivent être anticipés et travaillés en amont par les acteurs :

> Sur le moyen et long terme, penser et gérer les **degrés d'exposition entre marchés** pour compenser les déséquilibres et mitiger les risques afférents, comme l'ont fait depuis longtemps des entreprises mondiales. Mais jusqu'à quel point les marques et les acteurs peuvent-ils et doivent-ils renoncer à des bénéfices court terme pour mieux rééquilibrer leurs géographies ?

> Transformer les organisations et façons de travailler dans les Maisons pour devenir de vraies **entreprises globales** : repenser et redynamiser les organisations matricielles (régions / pays vs. lignes de produits ou marques) qui sont encore largement la norme dans le luxe ; lancer des programmes de transformation transverses qui cassent les silos géographiques ou métiers ; animer des cycles de *dialogue stratégique*⁴ qui donnent une part de voix à ceux qui représentent demain la vaste majorité des clients.

³ Bain & Company for Fondazione Altagamma, Fall-Winter 2018 Luxury Goods Worldwide Market Stud

⁴ Approche développée par Kea permettant d'aligner sur une même stratégie un grand nombre de parties prenantes

TOP 10 des mégalofoles en 2030 en millions de personnes

INDIA - DELHI	39
JAPAN - TOKYO	37
CHINA - SHANGHAI	33
BANGLADESH - DHAKA	28
EGYPT - CAIRO	26
INDIA - BOMBAY	25
CHINA - BEIJING	24
MEXICO - MEXICO CITY	24
BRAZIL - SÃO PAULO	24
NIGERIA - LAGOS	22

LE MAGASIN AUGMENTÉ : À L'HEURE DES ROBOTS VENDEURS, QUELLE SIGNATURE RELATIONNELLE ?

Les grandes marques de luxe ont mis longtemps à mettre la question de la relation client et du *last mile* au cœur de leurs préoccupations. La prise de conscience que l'expérience du luxe s'étendait bien au-delà du produit – et donc demandait d'être prise au sérieux comme un actif stratégique, au même titre que la création ou le pilotage de la marque – est relativement récente. En revanche, depuis les années 2000, les stratégies et investissements sous-tendant des expériences client distinctives (les signatures relationnelles des marques) ont fait florès, avec un virage pris par les marques vers plus d'intégration aval et de "retailisation".

Cependant, à 2030, les technologies de l'interface client vont bousculer en profondeur le design et la réalité des expériences client. Si les expérimentations sont encore souvent un peu de l'ordre du gadget (exemple : les balises Beacon permettent de détecter la présence d'un consommateur possédant un smartphone dans un lieu), même les plus grandes marques investissent et testent des modèles permettant une relation "sans couture" entre les vendeurs en boutique, les commandes *click and collect* et les défilés proposant le « *see-now-buy-now* ».

Ces expériences augmentées sont bien évidemment une opportunité de fidéliser et de se différencier auprès d'une clientèle *techno-friendly* élevée au smartphone et aux réseaux sociaux. Elles comportent cependant un risque majeur : celui de l'uniformité des expériences et des signatures relationnelles, provoquée par une course à la technologie. Entre l'IOT, les robots et les chatbots, quel futur pour les *Beauty Advisors* ou vendeurs stars de montres et de haute joaillerie ? Même si les futurs robots vendeurs sont, a priori, plus faciles à piloter que les humains qu'il faut en permanence former, rémunérer, manager... peuvent-ils demain incarner et porter une expérience singulière et différenciante pour les marques de luxe ?

Deux chantiers sont prioritaires pour les acteurs :

- > Retravailler les fondamentaux de l'**expérience client** pour réinventer les nouvelles formes de **signature relationnelle** : la technologie comme amplificateur et non comme substitut pour créer la relation et l'expérience luxe... une évidence souvent oubliée.
- > Considérer **la relation client dans sa globalité et dans la durée** comme un investissement et non comme un coût. Ce qui signifie repenser totalement les métriques : dans le retail, compléter les indicateurs classiques par la mesure de la performance des vendeurs (individuel et collectif) ou la rentabilité au mètre carré ; développer un ROI du magasin augmenté en considérant le client dans sa globalité avec des approches *customer life time value*... des chantiers encore largement à explorer.



NOUVEAUX CLIENTS ET NOUVEAUX LUXES : DES NOUVEAUX TERRITOIRES À L'HORIZON 2030

L'aspiration au statut, à la distinction, à la beauté, à l'appartenance à une élite... autant de leviers psychologiques qui sont aussi les fondements et fondamentaux éternels du marché du luxe. Ce qui ne veut pas dire que les territoires d'expression de cette aspiration au luxe ne vont pas évoluer.

Au-delà des mutations géographiques, de l'impact des technologies, des nouvelles formes de relation client, d'autres signaux d'alerte se manifestent depuis déjà quelques années : mise en avant de la déconsommation, scénarisation de l'expérience vécue, dédain des milliardaires de la Silicon Valley pour les vêtements et souliers en cuir.

En parallèle, se développent des activités de "nouveaux luxes" qui captent une partie du portefeuille des clients potentiels : la gastronomie, le tourisme & voyages d'exception, l'hôtellerie, le business du bien-être... La notion même de biens de luxe se démonétise avec de nouveaux rapports à la consommation des clients. C'est peut-être là que se niche la menace la plus difficile à appréhender.

Bien que ces défis soient à relever à plus long-terme que ceux précédemment évoqués, deux directions de travail se dessinent clairement :

> Suivre de très près l'évolution **des acteurs et des business models de revente, recycling, upcycling** avec qui les marques vont devoir cohabiter de plus en plus : l'Internet et le digital permettent en particulier d'industrialiser le modèle du dépôt achat/vente et de le passer à l'échelle (jusqu'à une certaine limite). Au-delà du défi business, ces nouveaux modèles ont un impact sur le client et sa relation aux marques et aux produits.

> Continuer d'innover et d'expérimenter les territoires du **"nouveau luxe"**. Jusqu'alors les diversifications des acteurs du luxe ont principalement été dans les biens de la personne (vêtement, maroquinerie, parfum, joaillerie), à l'exception des vins et spiritueux ou plus rarement de l'hôtellerie. Pour que ces deux derniers secteurs, ou d'autres territoires encore inexplorés, deviennent les relais de croissance de demain, encore faudra-t-il savoir détecter et construire des synergies autour du client.



CONCLUSION

Le secteur du luxe s'est construit et développé avec, au cœur de son activité, une compétence distinctive : sa capacité à anticiper, capter et traduire les désirs de ses clients, aujourd'hui de plus en plus nombreux et mondialisés.

Tout en préservant et en modernisant les stratégies et recettes qui ont fait son succès, il doit aujourd'hui anticiper et mieux s'équiper en approches et compétences d'innovation stratégique pour réinventer non seulement les produits, mais aussi les expériences clients et les business models de demain.

Contactez l'auteure : christine.durroux@kea-partners.com

Retrouvez les idées forces parues et à paraître
sur notre site www.kea-partners.com

Kea & Partners conseille les directions générales sur leurs enjeux
de stratégie et croissance, d'excellence opérationnelle,
de gouvernance et de management, de digital, technologie et SI.

Les secteurs des produits de grande consommation, du luxe et de la distribution
représentent 50 % du CA de Kea & Partners en France.

